

zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach

redakcja naukowa zenon wiśniewski



zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

redakcja naukowa zenon wiśniewski



Oficyna

a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2013

Recenzent
Prof. UEK dr hab. Alicja Miś

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Iwona Pisiewicz

Korekta
Ewelina Korostyńska
Iwona Pisiewicz

Skład i łamanie
Wojciech Prażuch

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/kupicoo*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2013

ISBN 978-83-264-4450-0

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	9
CZĘŚĆ I UWARUNKOWANIA I WYZWANIA WOBEC ZARZĄDZANIA ZASOBAMI PRACY	13
1. Wrażliwość koniunkturalna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce <i>Eugeniusz Kwiatkowski</i>	15
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw sektora MŚP <i>Marzena Stor</i>	28
3. Związki przedsiębiorczości i rynku pracy w kontekście kryzysów gospodarczych <i>Marek Kunasz</i>	50
4. Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej. Implikacje dla ZZL <i>Aldona Andrzejczak</i>	61
5. Zachowania innowacyjne pracowników determinantą sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce <i>Rafał Marcin Borkowski</i>	72
6. Przedsiębiorczość jako szansa wzrostu aktywności zawodowej w starszym wieku <i>Bogusława Urbaniak</i>	81
7. Postawy starszych pracowników małych i średnich przedsiębiorstw wobec aktywności zawodowej <i>Beata Radzka</i>	90

CZĘŚĆ II**SPECYFIKA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 101**

8. Analiza funkcji personalnych w małej firmie na przykładzie badań
Zofia Sekuła 103
9. Jakość funkcji personalnej w mikroprzedsiębiorstwach
Urszula Bukowska..... 115
10. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach – wyniki badań
Katarzyna Gadomska-Lila..... 124
11. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w zespołach wirtualnych
Marzena Syper-Jędrzejak, Justyna Kliombka-Jarżyna 134
12. Ryzyko pracoholizmu w małych przedsiębiorstwach
Anna Lipka, Alicja Winnicka-Wejs, Stanisław Waszczak 145
13. Postrzeganie roli CSR w MŚP na przykładzie wybranych przedsiębiorstw województwa lubelskiego
Anna Rakowska, Marzena Cichorzewska 167

CZĘŚĆ III**STRATEGIE I METODY 175**

14. Pozyskiwanie kadry kierowniczej w małych firmach
Sylwia Saczyńska-Sokół, Joanna Samul 177
15. Procedura wyłaniania talentów w firmach średniej wielkości
Alena Iwanowa..... 187
16. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Ujęcie sieciowe
Marzena Fryczyńska..... 195
17. Wsparcie informatyczne zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach
Marcin Karwiński 204
18. Programy redukcji stresu zawodowego w małych i średnich przedsiębiorstwach
Dorota Molek-Winiarska 214
19. Zarządzanie konfliktem w jego wstępnych fazach w małym zespole pracowniczym
Grzegorz Myśliwiec..... 225

CZĘŚĆ IV**ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA I WYNAGRODZENIA 235**

20. Motywy wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw
Mariusz Zieliński, Danuta Langer-Babicz..... 237
21. Segmentacja zatrudnienia w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach – zarys problematyki
Przemysław Piasecki..... 248
22. Kapitał ludzki i wynagrodzenia w małych organizacjach
Zdzisław Czajka 256
23. Kształtowanie wynagrodzeń w dynamicznie rozwijających się małych i średnich przedsiębiorstwach
Sylvia Stachowska..... 266
24. Problem wynagrodzenia godziwego w małych i średnich przedsiębiorstwach
Tomasz Sapeta 275

CZĘŚĆ V**KOMPETENCJE I WSPIERANIE ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO 285**

25. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach w średnich i dużych przedsiębiorstwach
Łukasz Sienkiewicz 287
26. Kompetencje zawodowe pracowników sektora MŚP. Metody diagnozy i rozwoju
Piotr Górski, Marzena Staszkiwicz 297
27. Unijne instrumenty wspierania rozwoju kapitału ludzkiego MMŚP – doświadczenia i dalsze perspektywy
Paweł Modrzyński 306
28. Wpływ szkoleń w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na warunki przewodzenia ludźmi w MŚP
Łukasz Haromszki..... 323

CZĘŚĆ VI**BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW 333**

29. Wyzwania w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w MŚP
Krystyna Kmiotek 335

30. Relacje pomiędzy zaufaniem, zaangażowaniem oraz jakością środowiska pracy w firmach sektora MŚP <i>Dagmara Lewicka, Justyna Michniak</i>	344
31. Tworzenie i pomiar zaangażowania kadry kierowniczej w małych firmach <i>Joanna Samul, Sylwia Saczyńska-Sokół</i>	356
CZĘŚĆ VII	
DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	
32. Komunikacja w małym przedsiębiorstwie rodzinnym a zaangażowanie pracowników <i>Joanna Mesjasz</i>	367
33. Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach branży turystycznej <i>Ewa Beck-Krala</i>	376
34. Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych klubach sportowych <i>Joanna Cewińska</i>	385
35. Pozyskanie i utrzymanie pracowników w przedsięwzięciach w fazie start-up <i>Michał Bartoszewicz</i>	395
36. Wartościowanie pracy w małym przedsiębiorstwie <i>Kamila Rybicka</i>	404
37. Przyszłość małych i średnich przedsiębiorstw z sektora włókienniczo-odzieżowego w województwie łódzkim <i>Anna Rogozińska-Pawelczyk</i>	417

Wstęp

Gospodarowanie pracą jako „zasobem” produkcyjnym to jeden z najbardziej znaczących i złożonych problemów współczesnej gospodarki, w której o sukcesie organizacji w coraz większym stopniu decyduje kapitał ludzki. Myślenie o pracownikach w kategoriach zasobu strategicznego doprowadziło do powstania w latach 80. poprzedniego wieku koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (HRM). Badania dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim są najczęściej prowadzone w dużych przedsiębiorstwach.

Warto jednak zauważyć, że od ponad czterdziestu lat mamy do czynienia z szybkim rozwojem badań nad małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MŚP), które przeżywają okres swojego renesansu. O dużym znaczeniu tego sektora w gospodarce świadczy jego udział w tworzeniu PKB i absorpcji czynników produkcji, kreowanie 40% ogółu miejsc pracy, a także wysoka pozycja MŚP we wdrażaniu nowych produktów i modernizacji procesów produkcyjnych.

Wyniki badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w dużych przedsiębiorstwach mają ograniczoną przydatność do rozwiązywania problemów w małych i średnich podmiotach. O ile w dużych organizacjach mamy do czynienia z ustrukturyzowanymi procesami personalnymi, o tyle w małych i średnich kluczowa rola przypada właścicielowi, który często jest też menedżerem. W małych i średnich przedsiębiorstwach nie można w bezpośredni sposób wykorzystywać metod, technik i koncepcji zarządzania ludźmi, które sprawdziły się lub zostały opracowane na potrzeby dużych firm. Dlatego w niniejszej monografii podjęto próbę ukazania złożoności badania i doskonalenia praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Zamiarem Autorów nie było całościowe ukazanie problematyki zarządzania zasobami pracy w MŚP. Publikacja stanowi raczej płaszczyznę wymiany poglądów i upowszechniania wyników badań empirycznych odnoszących się do zagadnień o charakterze kluczowym, które ujęto w sposób problemowy. Zawarte w niej opracowania są wynikiem szerokich studiów literaturowych i badań empirycznych. W analizach wykorzystano wiele nowych rozwiązań metodologicznych i wskazano szereg ciekawych sugestii

aplikacyjnych. Należy podkreślić, że omawiane zagadnienia ujęte zostały w określonym kontekście sytuacyjnym.

Choć praca nie pretenduje do dzieła o kompleksowym charakterze, to jednak uwagę zwraca wielość podjętych wątków. Książka, na którą składa się siedem części zawierających 37 rozdziałów przygotowanych przez przedstawicieli nauki z całej Polski, stanowi wielogłos w dyskusji dotyczącej podstawowych wyzwań w obszarze zarządzania ludźmi w małych i średnich organizacjach. Przedstawiono w niej uwarunkowania i wyzwania wobec zarządzania zasobami pracy, specyfikę funkcji personalnej w MŚP, strategie i metody stosowane w małych i średnich firmach, elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania oraz kompetencje i budowanie zaangażowania pracowników. W ostatniej części omówiono kilka przykładów realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach różnych branż.

W części I zamieszczono siedem rozdziałów o zróżnicowanej proweniencji. Dotyczą one wrażliwości koniunkturalnej MŚP, zarządzania zasobami pracy w procesie internacjonalizacji, innowacyjności podmiotów tego sektora, przedsiębiorczości w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa i aktywności zawodowej starszych pracowników w MŚP.

Specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi w MŚP przedstawiono w części II, obejmującej sześć rozdziałów. W pięciu rozdziałach Autorzy oparli swoje dociekania na wynikach badań empirycznych. Ich analizy koncentrują się na wybranych elementach funkcji personalnej w MŚP i propozycjach rozwiązań metodologicznych do badania wybranych problemów, jak na przykład ryzyka pracoholizmu w małych przedsiębiorstwach.

Strategie i metody zarządzania zasobami ludzkimi w MŚP stanowią przedmiot rozważań w części III. Poruszono w niej takie problemy, jak: pozyskiwanie kadry kierowniczej, procedurę diagnozowania utalentowanych pracowników, relacje sieciowe w MŚP i ich wpływ na realizację zadań personalnych, wykorzystanie technik informatycznych oraz kwestie stresu zawodowego i zarządzania konfliktem.

Część IV, zawierającą pięć rozdziałów, poświęcono elastycznym formom zatrudnienia i płacom. Otwiera się tutaj szerokie pole do dyskusji nad pytaniem, czy firmy korzystające w ograniczonym stopniu z nietypowych form zatrudnienia mniej liczą się z kosztami pracy. W części tej omówiono też w interesujący sposób sprawowanie funkcji personalnej w kontekście kształtowania wynagrodzeń, relacje między wynagrodzeniami a niektórymi cechami zasobów ludzkich małej firmy i problem płacy godziwej. Okazuje się, że część właścicieli małych i średnich firm przedkłada osiąganie korzyści w krótkim okresie i nie respektuje interesów pracobiorców. Pojawia się zatem pytanie, czy można oczekiwać, że ci właściciele będą w przyszłości w większym stopniu szanować interesy pracowników.

Kompetencje i szkolenia pracowników w ramach programów unijnych analizowane są w części V składającej się z czterech rozdziałów. Dwa pierwsze rozdziały dotyczą kompetencji w małych i średnich przedsiębiorstwach, a mianowicie metod diagnozy i zarządzania opartego na kompetencjach. Wiadomo, że zarządzanie kompetencjami jest dynamicznym procesem kształtowania i wykorzystywania kompetencji wszystkich pracowników, nakierowanym na efektywne osiągnięcie celów organizacji. Badania pokazują jednak, że trudno dzisiaj mówić o integracyjnej roli modeli kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w MŚP. Dlatego ważną rolę odgrywają unijne instrumenty wspierania rozwoju kapitału ludzkiego, które zostały przedstawione w dwóch następujących rozdziałach.

W części VI zaprezentowana została problematyka budowania zaangażowania pracowników w MŚP. Obejmuje ona trzy rozdziały, w których znajdują się rozważania literaturowe dotyczące zaangażowania pracowników wiedzy i prezentacja wyników dwóch badań empirycznych. Pierwsze badanie dotyczy relacji między zaangażowaniem a zaufaniem i jakością środowiska pracy, a drugie – instrumentów budowy zaangażowania kadry kierowniczej i sposobu jego pomiaru.

Dobre praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w MŚP opisano w ostatniej części książki. Składa się na nią sześć rozdziałów, w których przedstawiono przykłady realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach różnych branż.

Kończąc, chciałbym wyrazić gorące podziękowanie Profesor Alicji Miś z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za trud zrecenzowania tej pracy i cenne uwagi, które miały wpływ na jej ostateczny kształt.

Życząc przyjemnej lektury, pozwolę sobie zauważyć, że złożoność omawianych zagadnień powoduje, iż niektóre opinie wyrażane przez Autorów mogą zawierać elementy dyskusyjne i powinny stać się przedmiotem dalszych systematycznych badań naukowych.

Zenon Wiśniewski

Część I

Uwarunkowania i wyzwania wobec zarządzania zasobami pracy

Wrażliwość koniunkturalna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

*Eugeniusz Kwiatkowski*¹

1.1. Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa stają się ostatnio przedmiotem coraz baczniejszej uwagi ekonomistów, w tym również ekonomistów rynku pracy. Wiąże się to ze znaczącą rolą tych przedsiębiorstw w gospodarkach współczesnych. Polega ona nie tylko na coraz większym ich udziale w tworzeniu krajowej produkcji i absorbowaniu coraz większej części nakładów czynników produkcji, ale przede wszystkim na ich roli w kształtowaniu bardziej elastycznej gospodarki i ich znaczeniu dla redukcji bezrobocia. Z tych powodów przedmiotem uwagi ekonomistów stają się problemy funkcjonowania i rozwoju tej grupy przedsiębiorstw, w tym również rozwoju w warunkach zmieniającej się koniunktury.

Przedmiotem rozważań w tym rozdziale jest problem wrażliwości koniunkturalnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2010. W centrum uwagi znajduje się pytanie, czy reakcja produkcji i zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach na zmiany koniunktury gospodarczej wykazuje pewną specyfikę i odmienność w stosunku do dużych przedsiębiorstw.

Przyjęta w rozważaniach definicja małych i średnich przedsiębiorstw jest zgodna z ujęciem wypracowanym na forum Komisji Europejskiej w 2005 roku (Matusiak 2007, s. 17). Według tego ujęcia, sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) obejmuje bardzo małe przedsiębiorstwa z liczbą zatrudnionych 0–9 osób, małe przedsiębiorstwa zatrudniające 10–49 osób oraz średnie przedsiębiorstwa zatrudniające 50–249 osób (Matusiak 2007, s. 17).

W podrozdziale 1.2 przedstawione zostały dane statystyczne ukazujące ekonomiczne znaczenie sektora MŚP w Polsce. Podrozdział 1.3 podejmuje problem determinant wrażliwości koniunkturalnej i hipotez tej wrażliwości w odniesieniu do sektora MŚP. W podrozdziale 1.4 przedstawione są dane

¹ Uniwersytet Łódzki.

statystyczne o produkcji i zatrudnieniu w sektorze MŚP w Polsce w różnych fazach koniunktury lat 2005–2010. Wnioski zawarte są w podrozdziale 1.5.

1.2. Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Analiza znaczenia sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce zostanie tutaj ograniczona do jego roli w kształtowaniu podstawowych wielkości makroekonomicznych, a mianowicie produktu krajowego brutto, liczby pracujących w gospodarce oraz nakładów inwestycyjnych. Analizy zostaną oparte na danych statystycznych pokazujących udziały MŚP (w podziale na podmioty zatrudniające do 9 pracowników, 10–49 pracowników i 50–249 pracowników) oraz udziały dużych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 250 pracowników) w ww. wielkościach makroekonomicznych.

Tabela 1.1. Udział wartości dodanej brutto wytworzonej przez przedsiębiorstwa sektora MŚP i przedsiębiorstwa duże w PKB Polski w latach 2005–2010 (w %)

Rok	Sektor MŚP				Sektor dużych przedsiębiorstw (powyżej 250 pracowników)
	Sektor mikroprzedsiębiorstw (0–9 pracowników)	Sektor małych przedsiębiorstw (10–49 pracowników)	Sektor średnich przedsiębiorstw (50–249 pracowników)	Razem	
2005	31,5	7,4	8,9	47,8	22,5
2006	31,0	7,4	9,3	47,8	22,9
2007	30,4	7,2	9,8	47,3	23,5
2008	29,9	7,4	9,9	47,2	23,9
2009	30,4	7,9	10,1	48,4	23,9
2010	29,6	7,7	10,4	47,6	24,0

Dane obejmują przedsiębiorstwa należące do sekcji B-J, L-N, P-S PKD 2007.

Źródło: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 19.

Z tabeli 1.1 wynika, że w 2010 roku cały sektor przedsiębiorstw (tj. MŚP i dużych przedsiębiorstw) wytwarzał 71,6% polskiego PKB, zaś sam sektor MŚP dostarczał prawie 48% PKB, przy czym we wcześniejszych latach badanego okresu sytuacja była podobna. A więc prawie co druga złotówka PKB jest efektem działalności w małych i średnich przedsiębiorstwach, co pokazuje zasadniczą rolę tego sektora w polskiej gospodarce. Największy

udział w tym wkładzie miały mikropodmioty gospodarcze zatrudniające do 9 pracowników (ok. 30%) i wkład ten był większy od wskaźników udziałów dotyczących dużych przedsiębiorstw (24% w 2010 roku).

Tabela 1.2 zawiera dane pokazujące udziały przedsiębiorstw sektora MŚP i przedsiębiorstw dużych w ogólnej liczbie pracujących w latach 2005–2010. Z tabeli wynika, po pierwsze, że w całym sektorze MŚP pracowało w 2010 roku 39,4% ogólnej liczby zatrudnionych, przy czym w 2005 roku wskaźnik ten był wyższy i wynosił 42,4%. Ta spadkowa tendencja udziałów była również charakterystyczna dla dużych przedsiębiorstw, choć w tym przypadku była znacznie słabsza. Po drugie, w sektorze MŚP największą rolę odgrywały mikropodmioty zatrudniające do 9 pracowników (21,6% ogólnej liczby pracujących), ale ich wskaźnik udziału zmniejszył się w latach 2005–2010.

Tabela 1.2. Udziały przedsiębiorstw sektora MŚP i sektora dużych przedsiębiorstw w liczbie pracujących ogółem w Polsce w latach 2005–2010 (w %)

Rok	Sektor MŚP				Sektor dużych przedsiębiorstw (powyżej 250 pracowników)
	Sektor mikroprzedsiębiorstw (0–9 pracowników)	Sektor małych przedsiębiorstw (10–49 pracowników)	Sektor średnich przedsiębiorstw (50–249 pracowników)	Razem	
2005	24,6	7,0	10,8	42,4	17,5
2006	24,2	6,8	10,8	41,8	17,9
2007	24,0	6,7	10,8	41,5	18,3
2008	24,0	7,7	10,9	42,6	18,5
2009	22,2	7,2	10,5	39,9	16,6
2010	21,6	7,3	10,5	39,4	17,0

Dane obejmują przedsiębiorstwa należące do sekcji B-J, L-N, P-S PKD 2007.

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 188, oraz danych Eurostatu.

Ciekawe jest porównanie wskaźników udziałów przedsiębiorstw w ogólnej liczbie pracujących ze wskaźnikami udziałów tych przedsiębiorstw w PKB (zob. tabela 1.1). Porównanie to wskazuje bowiem na relatywny poziom wydajności pracy w tych przedsiębiorstwach. Z tabel 1.1 i 1.2 wynika, że wskaźniki udziałów przedsiębiorstw MŚP (jak również przedsiębiorstw dużych) w PKB są wyższe od analogicznych wskaźników udziałów tych przedsiębiorstw w ogólnej liczbie pracujących (dotyczy to w szczególności mikropodmiotów). Oznacza to, że poziom wydajności pracy w sektorze MŚP (zwłaszcza w grupie mikropodmiotów) i w sektorze dużych przedsiębiorstw jest znacznie wyższy niż w całej gospodarce (a ściślej,

W książce, przygotowanej przez przedstawicieli nauk ekonomicznych z całej Polski, przedstawiono uwarunkowania i specyfikę funkcji personalnej w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP), strategie i metody stosowane w tego typu organizacjach, kwestie elastycznych form zatrudnienia i wynagradzania. Podano także kilka przykładów realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach różnych branż.

W siedmiu odrębnych tematycznie częściach zaprezentowano zagadnienia dotyczące m.in.:

- przedsiębiorczości i aktywności zawodowej starszych pracowników w MŚP,
- przeciwdziałania pracoholizmowi w małych przedsiębiorstwach,
- pozyskiwania kadry kierowniczej i procedur diagnozowania utalentowanych pracowników,
- relacji sieciowych w MŚP i ich wpływu na realizację zadań personalnych, a także wykorzystania technik informatycznych,
- stresu zawodowego i zarządzania konfliktem,
- kształtowania wynagrodzeń i problemu płacy godziwej,
- metod diagnozy i zarządzania opartego na kompetencjach,
- roli unijnych instrumentów wspierania rozwoju kapitału ludzkiego.

Książka jest przeznaczona zarówno dla praktyków – właścicieli i menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw, jak i teoretyków zarządzania, nauczycieli akademickich i studentów kierunków ekonomicznych.

„Publikacja nie jest monografią dotyczącą zarządzania zasobami pracy w MŚP, lecz stanowi płaszczyznę wymiany poglądów i upowszechniania wyników badań empirycznych odnoszących się do zagadnień o kluczowym charakterze, które ujęto w sposób problemowy”.

Prof. dr hab. Zenon Wiśniewski

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4450-0



cena 59 zł (w tym 5% VAT)